Más allá del autoservicio: los beneficios de hacer trabajar a su cliente

9 de junio de 2011

Muchas empresas están transfiriendo tareas a sus clientes dentro del proceso de servicio con el objetivo de mejorar al mismo tiempo los costes y su satisfacción.

Los modelos tradicionales de servicio de las empresas son como las producciones teatrales: su objetivo se centra en conseguir una buena actuación, por lo que no se plantean preguntas tipo: "¿podemos lograr asientos más cómodos?". Sin embargo, los profesores del IESE Philip G. Moscoso, Alejandro Lago y la candidata doctoral Marlene Amorim sostienen que estos modelos de servicio tienen mucho margen de mejora.

En el artículo "Putting Your Client to Work: A Good Way to Achieve Great Service at Low Cost?" (Poner a trabajar al cliente: ¿una forma de lograr un gran servicio de bajo coste?), aseguran que muchas veces el servicio podría plantearse más como teatro experimental: todo el mundo tiene un papel en la acción, de modo que empresas y clientes se benefician mutuamente de un servicio más interactivo y orientado a la colaboración.

A todas luces, la idea del autoservicio no es en absoluto nueva. Ha existido de algún modo desde hace mucho tiempo, por ejemplo en las gasolineras o en los desayunos tipo bufet de los hoteles. En un principio, las empresas se sintieron atraídas por estos modelos ante la perspectiva de costes laborales más bajos. Sin embargo, con enfoques nuevos y más sofisticados que van más allá de los autoservicios tradicionales, además de un ahorro en los costes se puede generar valor añadido para los clientes y la empresa.

©IESE Business School

Cinco ventajas de poner a trabajar a su cliente

- **Ahorro de costes**. El uso de la tecnología puede ser un modo efectivo de ahorrar dinero en personal. Por ejemplo, un museo puede optar por ofrecer audioguías para visitas sin guía en vez de contratar a este tipo de personal especializado. Esta opción es particularmente atractiva para hacer frente a momentos de máxima demanda.
- **Personalización.** Algunos clientes pueden preferir la opciónde hacer las cosas ellos mismos. En un museo, por ejemplo, los clientes pueden personalizar su visita eligiendo las exposiciones que más les interesen y dejando de lado las que no son de su agrado, o decidiendo el tiempo que quieren dedicar a cada obra.
- **Control de calidad.** Cuando los clientes se implican en el proceso de servicio pueden proporcionar a las empresas su valoración en tiempo real, lo cual contribuirá a mejorar las opciones de recuperación del servicio.
- **Promoción.** Los clientes que se implican directamente en la actividad tienen mayor credibilidad a la hora de recomendar el producto o servicio. También pueden valorar mejor y descartar de la promoción a aquellos que no estarán interesados. Esto da lugar a una promoción muy segmentada a coste cero, lo que a su vez reduce considerablemente los costes de adquisición.
- **Formación de apoyo.** Las compañías pueden utilizar a clientes para enseñar a otros clientes cómo usar sus servicios, por ejemplo, haciendo que los actuales clientes interactúen con otros nuevos o dejando que sean ellos quienes prueben nuevos productos.

Pioneros del autoservicio

Ikea obliga a sus clientes a recoger el producto del almacén y montarlo ellos mismos, un sistema que representó una importante innovación en el proceso de servicio minorista. Este modelo revolucionario ahorra a la compañía sueca enormes costes de transporte y de personal. Es más, incluso a clientes a quienes esta experiencia no les entusiasma eligen comprar en Ikea porque encuentran una buena relación calidad-precio.

El auge de Internet y de las tecnologías relacionadas con este medio ha llevado a un aumento del número de empresas que optan por fomentar la colaboración de sus clientes.

En eBay, el cliente es responsable de casi todas las decisiones a lo largo del proceso: elige qué quiere vender, a qué precio y cómo lo quiere anunciar.

©IESE Business School

Es más, si los clientes de eBay no están familiarizados con el servicio, pueden leer guías de venta escritas por otros clientes de eBay y recomendaciones de otros usuarios. Por último, eBay, en lugar de controlar el sitio web por sí misma, solicita a los usuarios que califiquen a los vendedores con un sistema de estrellas. Con esta medida, no solo ahorran costes, sino que fomentan el espíritu de comunidad que sostiene al sitio web.

Así se consiguen vender productos que hubieran sido muy poco atractivos en otros canales de venta minorista tradicionales.

Consideraciones prácticas

Antes de poner en marcha nuevos modelos de servicio, hay que tomar una serie de decisiones de gestión.

Los directivos deben tener en cuenta cuestiones como:

- ¿En qué va a consistir la contribución de los clientes?
- ¿Qué actividades se les va a pedir que asuman?
- ¿Qué percepción de calidad en el servicio se espera?
- ¿Cuán eficaz es el modelo económicamente?

Aportaciones y recursos. Los clientes pueden contribuir especialmente con estos dos activos. La aportación (*input*) es algo que el cliente proporciona y que es vital para el éxito del servicio. Puede tratarse de la propia presencia del cliente, de información o de una posesión que debe ser transformada, reparada o limpiada. Un recurso es algo que el cliente aporta pero que no se transforma durante el proceso de servicio, por ejemplo, trabajo o un medio tecnológico, como puede ser el coche utilizado para acceder a un punto de venta minorista o la conexión a Internet para realizar un pedido.

Actividades. Los directivos tendrían que centrar su atención en el "recorrido del cliente" y analizar cómo interactúa este en cada etapa. Deben tener en cuenta la capacidad y la motivación de los clientes, así como la facilidad con que puede controlarse su actuación. Como ocurre en el ejemplo de Ikea, si un proceso es difícil de automatizar, el autoservicio podría ser una opción rentable.

Percepción de la calidad del servicio. Todas las decisiones de diseño del lugar donde se presta el servicio pueden tener un impacto en la percepción del cliente. Lograr el objetivo final con éxito, mantener las áreas de servicio y tiempos de espera breves incrementará la satisfacción del cliente. Por el contrario, los costes incurridos en el proceso "tanto si son

©IESE Business School

económicos como molestias o incertidumbres acerca del proceso" tienen un impacto negativo en la percepción de la calidad del servicio.

Eficacia del servicio. Hay que ser muy consciente de la inversión inicial. Las innovaciones tecnológicas pueden ahorrar dinero a largo plazo, pero muchas veces implican altos costes de implantación. A medida que las compañías amplían la participación de los clientes, aumentan las posibilidades de que estos ayuden a mejorar las capacidades, motivaciones e incluso los tiempos de entrega, lo cual tendrá a la larga un impacto positivo en los costes.

©IESE Business School